

A 54 ans, il est depuis presque deux ans aux commandes de la Supply Chain « unifiée » de Carrefour France. Avec la franchise, la simplicité et le souci de clarté qui le caractérisent, Didier Thibaud fait à chaud le bilan de la première année de déploiement des Centres de Consolidation et de Collaboration et lève un coin du voile sur les suites du programme pour les années à venir. La notion de partenariat, de travail en commun à mener avec les fournisseurs et les prestataires de Carrefour revient très souvent dans le discours de cet homme de conviction. Sa conception de la Supply Chain idéale s'étend très en aval. C'est pourquoi il penche en faveur d'un rapprochement « extrêmement fort » avec l'exploitation magasin, un domaine qu'il connaît sur le bout des doigts puisqu'il y a commencé sa carrière dans le groupe. Enfin, Didier Thibaud, qui est également président du Club Demeter, n'élude pas les questions de Supply Chain Magazine concernant le développement durable chez Carrefour. Il promet du nouveau pour les mois qui viennent...

Didier Thibaud

Directeur Supply Chain de Carrefour France

« On peut travailler plus intelligemment, ensemble, sur toute la chaîne »

128

SCM : *Quel bilan dressez-vous de la première année de déploiement des Centres de Consolidation et de Collaboration (CCC), dans le cadre de votre stratégie de flux tendus pour les produits secs ? L'objectif fixé pour 2009 de mutualiser dans ces centres les stocks de 300 à 350 fournisseurs (principalement des PME) est-il atteint ?*

Didier Thibaud : Pour être franc, je dirais que nous avons atteint nos objectifs à hauteur de 90 %. En termes d'entrepôts de consolidation, nous sommes au rendez-vous. Nous avons annoncé que nous aurions fin 2009 six centres de consolidation pour le sec, et c'est le cas : ID Logistics à Cavillon, DHL Supply Chain à Lomme et en région parisienne, Kuehne+Nagel à Saint Quentin Fallavier et Agen et Norbert Dentressangle à Thuit-Hébert. Nous

en avons même ouvert un qui n'était pas prévu au départ dans le domaine des surgelés, avec STEF-TFE à Arras. En revanche, à fin 2009, nous étions à 265 fournisseurs concernés par ces CCC (actuellement nous avons dépassé les 300), soit une trentaine de moins que notre objectif. En aval, sur nos plates-formes régionales, nous avons décidé d'accélérer le cross dock, d'aller jusqu'au zéro stock, notamment pour la partie



hyper. Soit les fournisseurs nous livrent directement, soit ils livrent via nos entrepôts de consolidation pour les petits fournisseurs. C'est ce qui rend toutes ces PME éligibles au cross dock sans coût supplémentaire. Alors que dans un schéma de cross dock classique, ces petites PME seraient sorties du circuit. Je le dis avec beaucoup de conviction : ces centres de consolidation sont un cercle très vertueux. On nous soupçonne de chercher à transférer des coûts, mais je m'inscris en faux. Ce serait le cas effectivement si on restait sur une situation flux stockés sur toute la chaîne, mais là on embarque des fournisseurs PME pour les porter à des niveaux de compétitivité, de rotations et de taux de service identiques à ceux des fournisseurs de marques nationales.

SCM : *Quelle est la suite du programme ?*



D. T. : L'objectif 2010 va consister à remplir et optimiser nos centres de consolidation existants. Nous visons 150 fournisseurs de plus cette année. Nous allons également préparer la phase 2011 où nous prévoyons d'aller encore plus loin en créant de nouveaux centres de consolidation, à la fois pour les PGC, mais aussi sur le non alimentaire. Nous donnerons leur chance à d'autres prestataires pour cette deuxième vague. Nous aurons probablement aussi des stratégies plus régionales, en associant les représentants locaux des TPE / PME. C'est un vrai travail aujourd'hui de faire comprendre à toutes les PME qui sont dans des régions un peu excentrées comme la Bretagne, l'Est ou le Sud Ouest qu'elles auraient intérêt à se regrouper et que ce modèle-là est gagnant pour tout le monde. Par ailleurs, notre challenge 2010 sera de réfléchir à un mode opératoire plus intelligent en ce qui

concerne les produits frais. Le schéma actuel, conçu il y a plus de dix ans, est extrêmement tendu (cross dock sur la partie hypermarchés, mais pas complètement sur la partie supermarchés) et génère globalement des coûts superflus, voire dans certains cas des dysfonctionnements, de la non qualité. Il me semble à présent avoir atteint un niveau suffisant de maturité dans nos relations avec nos fournisseurs et nos prestataires pour



améliorer, amender cette chaîne-là. Cela ne veut pas dire remettre en cause le cross dock, bien au contraire. En revanche, il me semble que l'on a des travaux à mener pour travailler plus intelligemment, ensemble, sur toute la chaîne. Nous travaillons sur trois ou quatre options et j'espère pouvoir dévoiler le bon mode d'organisation pour la fin de l'année

SCM : *Le chantier en cours des CCC aura-t-il un impact sur la baisse des taux de rupture en linéaires ? Le projet Ecco de GPA magasin avec Danone, récemment primé aux Rois de la Supply Chain, fera-t-il d'autres émules parmi vos fournisseurs ?*

D. T. : Le fait d'accélérer la fréquence de livraison dans nos entrepôts diminue les stocks et les ruptures entrepôts, mais cela ne répond pas à la problématique des ruptures et du taux de

service en linéaire. Cela dit, la priorité 2010 pour nous sera de nous attaquer à ce problème. Il s'agit d'un axe prioritaire chez Carrefour, principalement dans le monde hyper, avec des échéances court terme qui devront être visibles dans les deux mois à venir. Il y a des projets en commun avec d'autres industriels en ce qui concerne la GPA magasin, mais aussi un rapprochement extrêmement fort de la Supply Chain et de l'exploitation magasin, car on ne peut pas considérer uniquement l'amont. Je pense qu'à terme, chez Carrefour, la vraie Supply Chain sera celle qui ira jusqu'à la gondole du magasin. Aujourd'hui, elle s'arrête à l'entrée du magasin, à la réception et au copilotage des paramètres de la proposition de commandes.

SCM : Quels sont vos projets en matière de développement durable et de logistique urbaine ?

D. T. : Le développement durable de la Supply Chain de Carrefour, ce n'est pas nouveau. Cela fait neuf ans que nous faisons du fluvial entre Le Havre et nos entrepôts de la région parisienne. Par ailleurs, depuis quatre ou cinq ans, nous envoyons tous les soirs des conteneurs par le train depuis Bonneuil-sur-Marne pour réapprovisionner nos entrepôts du Sud en produits non alimentaires gros volume. Les projets s'accroissent ces derniers temps et couvrent plusieurs axes du Développement Durable. Nous travaillons notamment sur l'optimisation du camion et de son utilisation. Nous avons pris des engagements pour qu'en 2010, plus de 82 % de notre parc de camions prestés soit Euro IV/Euro V (contre 60 % aujourd'hui). Et depuis maintenant deux ans, nous avons abordé le sujet des livraisons urbaines. Le consommateur va acheter un peu plus dans les magasins de proximité et Carrefour

est un acteur majeur de ce type de commerce : on se devait d'apporter une réponse. Dans le cadre du Club Demeter, nous avons testé en 2009 l'utilisation de notre camion « dodo » aux normes Piek et nous avons pu mesurer l'impact positif sur les riverains, qui sont aussi potentiellement nos clients. Forts de cette expérience, nous déployons actuellement sur la région parisienne une trentaine de ces véhicules silencieux. On s'attaquera ensuite à d'autres grandes métropoles : Lille, Lyon, Marseille, Toulouse. Plus généralement, depuis cinq mois, nous examinons différentes pistes (ferroviaire, fluviale, utilisation d'espace logistiques urbain, etc.). L'objectif est de définir une stratégie claire en la matière d'ici la fin du premier semestre et de s'y tenir. Pour longtemps.

Propos recueillis par
Jean-Luc Rognon
et Julia Fustier

Une seule tête pour une direction Supply Chain France tripartite

Depuis presque deux ans, la direction Supply Chain de Carrefour France n'est plus bicéphale : hypermarchés d'un côté, supermarchés, magasins de proximité et cash & carry de l'autre. La décision, prise suite à l'arrivée de Gilles Petit à la Direction générale de Carrefour France en 2008 (remplacé depuis le 1^{er} février 2010 par James McCann, un ancien de chez Tesco), s'explique par la stratégie d'évoluer vers une entreprise multi formats, en recherchant toutes les synergies et les optimisations possibles. Sous la direction de Didier Thibaud, qui gérait auparavant la Supply Chain des hypermarchés, la Supply Chain de Carrefour France compte trois pôles. Le premier couvre le pilotage de tous les flux et approvisionnements, de l'amont aux magasins, avec une double organisation, l'une pour les produits alimentaires, l'autre pour les non-alimentaires.



© Carrefour

Le deuxième sous-ensemble, qui gère toute la partie opérationnelle logistique (notamment le pilotage des entrepôts), a conservé deux directions, l'une pour les hypermarchés (en logistique prestée à 95 %), l'autre pour les supermarchés, proximité et cash & carry (logistique intégrée). Le troisième pôle concerne les services de support (pilotage des flux informatiques, service méthodes, organisation et process, études, contrôle de gestion). Parallèlement, une personne est en charge de la relation avec le monde extérieur (organismes type GS1, ECR ou les fédérations comme la FEEF) en vue d'expliquer les orientations de la politique Carrefour en termes de Supply Chain. Depuis janvier, la Direction Supply Chain a par ailleurs élargi son périmètre aux problématiques multi format et multi canal liées à l'activité e-commerce. **JLR**